



مجلة كلية التربية



دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية

**The role of educational leadership in activating agile
management within Al-Azhar institutes**

(بحث مستل من رسالة دكتوراه)

إعداد

سمير محمد خالد الطحان

باحث دكتوراة بقسم أصول التربية

كلية التربية – جامعة دمياط

أ.م.د/ مروة ماهر قوطة

استاذ أصول التربية المساعد

كلية التربية – جامعة دمياط

٢٠٢٥م

دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية

المستخلص:

انطلاقاً من الحاجة المتزايدة لتطوير الأداء الإداري والتربوي في مؤسسات التعليم الأزهرى بما يتماشى مع متغيرات البيئة التعليمية الحديثة، سعى البحث إلى تحليل واقع ممارسة القيادة التعليمية لمبادئ الإدارة الرشيقة، وتحديد المعوقات التي تحول دون تفعيلها، واقتراح آليات تطويرية لتطبيقها داخل منظومة المعاهد الأزهرية، في ظل التحديات الهيكلية والتنظيمية التي تواجه هذا القطاع. واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، واستخدمت أداة الاستبانة الموجهة إلى عينة من مديري المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ، بلغ عددهم (٣٠) مشاركاً. وقد تم تحليل البيانات إحصائياً باستخدام المتوسطات والانحرافات المعيارية، من أجل قياس مدى وعي القيادة التعليمية بمفاهيم الإدارة الرشيقة، وتقييم ممارساتهم الحالية، والكشف عن أبرز المعوقات. وقد أظهرت النتائج أن هناك وعياً نظرياً لدى القيادات التعليمية بمفاهيم الإدارة الرشيقة، إلا أن هذا الوعي لا ينعكس دائماً في الممارسات الفعلية، حيث ما تزال بعض الإجراءات الإدارية تتسم بالتقليدية والجمود. كما كشفت الدراسة عن عدد من المعوقات أبرزها: ضعف الدعم الفني، وغياب التدريب المتخصص، ومحدودية الصلاحيات، بالإضافة إلى اللوائح الإدارية غير المرنة. في المقابل، وُجدت مؤشرات إيجابية تمثلت في وجود توجهات قيادية داعمة للتطوير، واستخدام نسبي لبعض أدوات التحسين المستمر وتفويض المهام.

الكلمات الرئيسية: القيادة التعليمية، الإدارة الرشيقة، المعاهد الأزهرية.

The Role of Educational Leadership in Activating Lean Management within Al-Azhar Institutes

Abstract:

Driven by the increasing need to develop administrative and educational performance in Al-Azhar educational institutions in line with the changes in the modern educational environment, this study aimed to analyze the reality of practicing educational leadership in applying the principles of agile management, identify the obstacles hindering its activation, and propose developmental mechanisms for its implementation within the Al-Azhar institutes system. This was considered in light of the structural and organizational challenges facing this sector. The study adopted the descriptive method with an analytical approach and employed a questionnaire directed to a sample of 30 directors of Al-Azhar institutes in Kafr El-Sheikh Governorate. Data were statistically analyzed using means and standard deviations to measure the educational leaders' awareness of agile management concepts, evaluate their current practices, and identify the main obstacles.

The results indicated that educational leaders possess theoretical awareness of agile management concepts; however, this awareness is not always reflected in actual practices, as some administrative procedures remain traditional and rigid. The study also identified several key obstacles, including weak technical support, lack of specialized training, limited authorities, and inflexible administrative regulations. On the positive side, there were indicators of supportive leadership orientations toward development, partial use of continuous improvement tools, and task delegation.

Keywords: Educational Leadership, Lean Management, Al-Azhar Institutes.

المقدمة:

في ظل التحديات المتزايدة التي تواجه المؤسسات التعليمية، هناك حاجة ملحة إلى أساليب قيادية تستطيع التكيف والتفاعل بفاعلية ومرونة مع التغيرات. تعتبر القيادة التعليمية من العناصر الرئيسية التي تساهم في تحسين الأداء والوصول إلى التميز المؤسسي، حيث تلعب دوراً جوهرياً في توجيه الموظفين نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات. من بين أحدث التوجهات الإدارية الساعية لتحسين الأداء المؤسسي وتعزيز الكفاءة هي "الإدارة الرشيقة"، التي تركز على تقليل الفاقد، وتبسيط العمليات، وتحسين جودة العمل دون زيادة الأعباء على المنظمة. يُعتبر دمج هذا المفهوم مع الممارسات القيادية في المؤسسات التعليمية، مثل المعاهد الأزهرية، أمراً ضرورياً لمواكبة التحول المؤسسي نحو الجودة والفاعلية.

تُعتبر القيادة التعليمية الفعالة عنصراً أساسياً في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية، نظراً لقدرتها على تحقيق التغيير الإيجابي، وتعزيز ثقافة التحسين المستمر، وتشكيل فرق عمل مرنة. القيادة التي تتبنى مفهوم الإدارة الرشيقة تملك رؤية واضحة لتقليل العمليات غير الفعالة، وتحسين الكفاءة التشغيلية دون التأثير سلباً على جودة التعليم. بالإضافة إلى ذلك، تشجع القيادة الرشيقة على تمكين الموظفين، وتفويض الصلاحيات، وتبني وسائل تواصل فعالة تضمن الاستجابة السريعة للتغيرات. بناءً على ذلك، يعد تدريب القيادات التربوية في المعاهد الأزهرية على مفاهيم وأسلوب الإدارة الرشيقة خطوة أساسية نحو تحسين الأداء المؤسسي وتعزيز جودة التعليم الأزهرية (علام، محمد، علي، ٢٠٢٠، ٤٦).

يحتاج تفعيل الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية، وخاصة في المعاهد الأزهرية التي تتميز بخصوصيتها التنظيمية والإدارية، إلى وعي قيادي بالمفاهيم الحديثة، وتجاوز العقبات التقليدية مثل تركيز القرارات، ومقاومة التغيير، ونقص الدعم الفني والتقني. ولذلك، فإن نجاح القيادة التعليمية في تعزيز ثقافة الإدارة الرشيقة يتطلب إعادة تنظيم بعض الممارسات الإدارية، وزيادة المرونة التنظيمية، وتحقيق التنسيق بين الرؤية القيادية والاستراتيجيات التشغيلية. بالإضافة إلى ذلك، لا يمكن تجاهل أهمية

خلق بيئة داعمة لذلك، سواء من خلال الأنظمة أو الهياكل التحتية، مما يستدعي تعاونًا مؤسسيًا شاملاً لتطبيق نموذج الإدارة الرشيقة وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وتحسين مستوى خدماتها (محمد، ٢٠٢٣، ١٣، ١٤).

مشكلة الدراسة:

تتعرض المؤسسات التعليمية، بما في ذلك المعاهد الأزهرية، لتغيرات سريعة تطرح تحديات تتعلق بكفاءة الأداء، والقدرة على التعامل بمرونة مع الأعباء الإدارية، والاستجابة السريعة للمتغيرات البيئية والتقنية. رغم ذلك، لا تزال العديد من هذه المعاهد تعمل في إطار نظم تقليدية تتسم بالجمود والمركزية، مما يعيق قدرتها على التكيف مع متطلبات الجودة والتميز المؤسسي. تعتبر القيادة التعليمية من المرتكزات الأساسية التي تسهم في إنشاء مؤسسات تعليمية تستطيع التجديد والتحسين بشكل مستمر، من خلال اعتماد ممارسات عصرية مثل "الإدارة الرشيقة"، التي تهدف إلى تقليل الهدر وتبسيط الإجراءات وتعزيز الكفاءة التشغيلية.

أظهرت دراسة إبراهيم (٢٠٢٤) أن من أهم التحديات التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية هي قلة التدريب، وضعف تفويض الصلاحيات، والثقافة التنظيمية التي ترفض التغيير. وبناءً على ذلك، فإن التحدي الحالي في المعاهد الأزهرية يتلخص في الفجوة الموجودة بين توجهات القيادة التعليمية ومتطلبات تفعيل الإدارة الرشيقة، وهي فجوة تحتاج إلى دراسة ميدانية معمقة لفهم أبعادها واقتراح حلول مناسبة.

تشير دراسة البلشي (٢٠٢٣) إلى أن القيادة التعليمية تلعب دورًا محوريًا في تطبيق ممارسات الإدارة الرشيقة في المدارس والمعاهد، من خلال اعتماد أساليب القيادة التحويلية التي تعزز المشاركة والتغيير الإيجابي المستمر. وقد أظهرت الدراسة أن المديرين الذين يتبنون نهج القيادة التغييرية واستراتيجيات Lean مثل التخطيط بأسلوب PDCA وورش تحسين العمليات، استطاعوا تقليل الهدر وزيادة كفاءة الموارد. كما أن المشروع السلوكي Lean Thinking يعتبر أداة مهمة لتعزيز مشاركة الموظفين في

إيجاد الحلول وتحسين الأداء بشكل مستدام، مما يدل على أن التنفيذ الفعلي للإدارة الرشيقة يعتمد على قيادة تعليمية متفهمة لدورها في التغيير المؤسسي.

في نفس السياق، أفادت دراسة يوسف (٢٠٢١) أن القيادة التربوية لها دور أساسي في تحقيق التطوير المستمر عندما تستخدم طرقًا إدارية مرنة تدعم العاملين وتحثهم على المبادرة.

كما أظهرت دراسة لعلام ومحمد وعلي (٢٠٢٠) أن الإدارة الرشيقة تساهم في تحسين كفاءة الأداء داخل المؤسسات التعليمية وتعزيز استثمار الموارد، إلا أنها بحاجة إلى دعم فعال من القيادة وإرادة إدارية واعية بطبيعتها ومتطلباتها.

تؤكد دراسة Zighan&El-Qasem (٢٠٢٠) أن تنفيذ الإدارة الرشيقة يتطلب وجود قيادة تعليمية قادرة على تعزيز ثقافة مؤسسية تدعم التفكير الرشيق والمبادرات التحسينية. على الرغم من أن الدراسة أجريت في مؤسسات التعليم العالي، فإن نتائجها قابلة للتطبيق في البيئة التعليمية الأزهرية، حيث أظهرت أن Lean Thinking يعمل على تحسين الأداء التنظيمي عندما يتواجد دعم قيادي واضح يشجع على الابتكار ويقلل من القيود البيروقراطية. عند تطبيقها في المعاهد الأزهرية، يتضح أن وجود قائد يستطيع إعادة هيكلة العمليات، وتفويض السلطات، وتحفيز الكوادر مهم جدًا للوصول إلى بيئة مؤسسية مرنة تعزز جودة الأداء باستمرار.

من خلال العرض السابق يتضح أن التحولات المتسارعة التي تشهدها بيئة العمل التربوي، والتحديات الإدارية المعقدة التي تواجه المؤسسات التعليمية في مصر - وعلى وجه الخصوص المعاهد الأزهرية - تفرض ضرورة تبني أنماط قيادية حديثة تتسم بالمرونة وسرعة الاستجابة وكفاءة الأداء. كما أظهرت الدراسات السابقة أن القيادة التعليمية تعد المحرك الأساسي في نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة، بما تتطلبه من مهارات التفكير الاستراتيجي، والتمكين الوظيفي، وتبني ثقافة التحسين المستمر. ورغم وضوح الحاجة إلى هذا النموذج القيادي في المؤسسات التربوية، إلا أن واقع تطبيقه في السياق الأزهري ما يزال بحاجة إلى دراسة أعمق لرصد مستوى تفعيله، والكشف عن المعوقات والمتطلبات اللازمة له.

يأتي السؤال الرئيس كالتالي:

ما دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية؟
ويتفرع منه التساؤلات التالية:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الرشيقة؟
٢. ما مدى وعي القيادات التعليمية في المعاهد الأزهرية بمفاهيم ومبادئ الإدارة الرشيقة؟
٣. ما أبرز الممارسات القيادية الداعمة لتطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة الأزهرية؟
٤. ما أهم المعوقات التي تعيق تفعيل الإدارة الرشيقة من وجهة نظر القيادة التعليمية؟
٥. ما التوصيات المقترحة لتحسين دور القيادة التعليمية لتفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية؟

أهداف الدراسة:

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي للإدارة الرشيقة.
٢. التعرف على مستوى وعي القيادات التعليمية بمفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها الأساسية.
٣. رصد وتحليل أبرز الممارسات القيادية الحالية التي تدعم الإدارة الرشيقة في المعاهد الأزهرية.
٤. تحديد أهم المعوقات والتحديات التي تواجه القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة.
٥. تقديم توصيات ومقترحات لتحسين دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذا البحث في تسليط الضوء على الدور الحيوي للقيادة التعليمية في تعزيز فاعلية الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية، بما يسهم في تحسين الأداء الإداري والتربوي على حد سواء. إذ تعتبر الإدارة الرشيقة من أبرز الأساليب الحديثة التي تمكن المؤسسات التعليمية من التكيف مع التغيرات المستمرة والمتطلبات المتجددة،

بينما تلعب القيادة التعليمية دورًا محوريًا في توجيه الموارد البشرية وتنمية المهارات وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية. كما يعزز هذا البحث فهم العلاقة بين القيادة التعليمية وأساليب الإدارة الحديثة، وهو ما قد يفتح آفاقًا لتطوير الأداء المؤسسي وتحسين جودة التعليم في المعاهد الأزهرية.

أولاً: الأهمية النظرية:

١. يساهم البحث في إثراء الدراسات حول القيادة التعليمية والإدارة الرشيقة.
٢. يبرز البحث العلاقة التفاعلية بين القيادة التعليمية وفعالية الإدارة الرشيقة في المعاهد الأزهرية.
٣. يساعد البحث في الخروج بتوصيات توضح كيفية تطبيق مبادئ الإدارة الرشيقة في المعاهد الأزهرية.

ثانياً: الأهمية التطبيقية:

- ١- يساهم البحث في تعزيز فاعلية العمل الإداري والتربوي في المعاهد الأزهرية.
- ٢- يساعد القادة على تبني أساليب الإدارة الرشيقة لاتخاذ قرارات أكثر مرونة وسرعة.
- ٣- يزود البحث توصيات لتصميم برامج تدريبية لتفعيل الإدارة الرشيقة.
- ٤- يساهم البحث في تحسين استغلال الموارد البشرية وزيادة قدرتها على التكيف مع التغيرات.
- ٥- يمكن استخدام نتائج البحث في مواجهة المشكلات التنظيمية والإدارية داخل المعاهد الأزهرية.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: القيادة التعليمية، القيادة الرشيقة.
- الحدود البشرية: مديرو المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ.
- الحدود المكانية: المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ وعددها (٤٩٨) معهداً.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي ٢٠٢٤ / ٢٠٢٥.

مصطلحات الدراسة:

القيادة: هي قدرة القادة على تغيير الوضع الحالي من خلال تطوير القيم المتبادلة المشتركة والاحتياجات والتطلعات، بهدف توليد الوعي وقبول أهداف المجموعة. ويعمل القادة على تحقيق رؤية للمستقبل (العنزي، ٢٠٢٥، ٢٤٣).

القيادة الرشيقة: هي القيادة التي تقوم بتصرفات حسنة وفاعلة في أداء أدوارهم، فضلاً عن جعل أدوار المرؤوسين لديهم قائمة على أساس التمكين الإداري (عبد الباري، يوسف، ٢٠٢٥، ٥).

الإطار النظري:

تُعتبر الإدارة الرشيقة (Agile Management) من الاتجاهات الحديثة التي تهدف إلى تعزيز قدرة المؤسسات على التكيف السريع مع التغيرات المستمرة في بيئة العمل. بدأت فكرة الإدارة الرشيقة في قطاع تطوير البرمجيات، حيث كانت هناك حاجة ملحة لتحسين القدرة على التكيف مع الاحتياجات المتغيرة بسرعة.

نشأة الإدارة الرشيقة:

ذكر (بشير، ٢٠١٧، ٢٦-٢٨) أن تايشي أوهنو هو الذي أطلق مفهوم الترشيق في أوائل الخمسينيات. وأوضح جيمس ووماك أن شركة تويوتا اليابانية بدأت هذا الفكر قبل عدة سنوات. كانت اليابان واحدة من الدول الرائدة في تبني الأساليب العلمية في إدارة الصناعة، حيث قامت بنقل وتطوير الأفكار المبتكرة من المدارس الأمريكية والأوروبية بعد الحرب العالمية الثانية، مما يتناسب مع أهدافها الصناعية. وسرعان ما أصبحت لديها أنظمة إدارية فريدة تحمل الطابع الياباني، والتي انتشرت بعدها بشكل واسع. في ذلك الوقت، قادت شركة تويوتا برنامجاً ضخماً يُعرف باسم برنامج تحسين تويوتا، حيث تم إنشاء نظام الإنتاج المعروف باسم نظام إنتاج تويوتا (TPS) الذي لم يكن معروفاً في السابق.

في البداية، ركز المهندسون في تويوتا على تحسين العمليات من خلال دراسة أسلوب هنري فورد في خط الإنتاج. يُعتبر فورد مبتكراً لخط التجميع، كما قام مهندسو تويوتا بتحليل مساهمات فريدريك تايلور في زيادة الكفاءة الصناعية واعتناق مفاهيم

إدوارد ديمنج، الذي لعب دورًا كبيرًا في إحياء الصناعة اليابانية بعد الحرب (شلاش، ذبيان، ٢٠١٤، ٧٦).

مع هذه البدايات والجهود التي تحققت تحسينات على جميع الأصعدة، دخلت شركة تويوتا إلى السوق الأمريكية في أوائل الستينيات، وزاد وجودها في السوق الأمريكية بعد السبعينيات بعدما تمكنت تويوتا من كسب ثقة الزبائن الأمريكيين. وفي عام ١٩٩١، نشر الباحثان ووماك وجونز دراسة في كتابهما المعروف "الآلة التي غيرت العالم"، حيث قاما بشرح أنظمة الإنتاج في شركة تويوتا (TPS) ومقارنتها بالطرق العالمية. وأطلقا على نظام الإنتاج في تويوتا اسم النظام الرشيق (Lean)، وتم استخدام مصطلح الرشيق لتعريف نظام تويوتا الذي استطاع تحقيق الإنتاج مع تقليل الموارد المستخدمة مثل المساحة، والجهد، ورأس المال، والمخزون، بالإضافة إلى العمل على تقليل العيوب والتخلص من الهدر (بهية، الحميداوي، ٢٠١٥: ٥٨).

في مطلع عام ١٩٩٦، قام الباحثان ووماك وجونز بنشر كتابهما الثاني الذي يحمل عنوان "التفكير الرشيق". هذا الكتاب شرح بالتفصيل الأفكار والأدوات الأساسية التي تعتمد عليها شركة تويوتا في أسلوبها في الإنتاج. وعقب ذلك، خرجت العديد من الكتب التي تنبه إلى مفاهيم وأدوات التفكير الرشيق الذي يساعد على تقليل الفاقد واستهلاك الموارد بشكل أقل. يعتمد هذا الأسلوب على الحفاظ على مستوى منخفض من المخزون، والالتزام بمواعيد التسليم، إضافة إلى مراقبة الجودة بعناية وإجراء صيانة وقائية، ومراجعة جميع الوظائف والأنشطة (شلاش، ذبيان، ٢٠١٤، ٧٦، ٧٧).

يمكن القول إن نجاح تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات يتطلب إدخال تغييرات داخلها. يجب أن يتغير فهم الأفراد في المؤسسة لأهمية هذا الأسلوب ودوره في معالجة الهدر الموجود فيها. يجب على المؤسسة التي تعاني من الهدر أن تتبنى الإدارة الرشيقة كفلسفة عمل. هذا يستلزم من المؤسسة أن تدرك احتياجات العملاء، ويعني ذلك الطلاب وأولياء الأمور والعاملين فيها، لأن تلبية احتياجات العملاء تضيف قيمة، وهو ما يجعلهم يميلون أكثر نحو المؤسسة ويتوافقون معها.

مفهوم الإدارة الرشيقة:

وجدت الدراسة الحالية العديد من الدراسات التي تناولت مفهوم الإدارة الرشيقة وذلك كما يلي:

١- ترى "Jico" اليابانية " أن الإدارة الرشيقة أسلوب يركز على تحسين الأداءات وجودتها من خلال التخلص من الهدر وبنية تنفيذها والفرق الرشيقة هي فرق حل المشكلات ذات التوجه الذاتي، ويعتبر التفكير الرشيق مفهوم أساسي في الإدارة الرشيقة وهو منهج عمل يهدف إلى توفير وتنظيم الأداء للوصول إلى مزيد من الفائدة للمجتمع والقيمة للأفراد مع تقليص نسبة الهدر. (وحيد، ٢٠٢٤، ١٥٦)

٢- تسعى الإدارة الرشيقة لتحقيق تغييرات تدريجية وصغيرة طويلة المدى لتحسين الكفاءة والجودة، مع خفض في رأس المال البشري والمالي والموارد الأخرى لإعطاء نتائج وخدمات جيدة يمكن بها تحقيق متطلبات العميل (المحلاوي، ٢٠٢٤، ٨٥٦).

٣- ذكر (درمان ٢٠١٥، ٥٠) " إن مصطلح الرشيق (Lean) مشتق من التقليل في استخدام الموارد وعدم التبذير، بمعنى تحقيق الكفاءة العالية في استخدامها، فهو تحقيق إنجاز عالٍ مع التقليل من استخدام الوقت، المخزون العمل (جهد) العاملين)، ورأس المال، وتحقيق أكبر قدر ممكن من المخرجات باستخدام أقل ما يمكن من المدخلات وتعرف الرشاقة بأنها فلسفة تسعى إلى حذف الهدر من أوجه نشاطات المؤسسة: العلاقات العامة المبيعات التكنولوجية، وإدارة المواد والمخزون.

٤- أوضح (حسني، ٢٠١٥، ص ٢٤) أنه قد تُرجم مصطلح Lean من قبل كُتّاب المحاسبة والإدارة إلى العديد من المصطلحات، كالترشيح والمرونة والرشاقة والخالٍ من الفاقد والانسحابي والرشيدة.

التعريف الإجرائي: القيادة الرشيقة تمثل نهجاً قيادياً يركز على توجيه وتحفيز الأفراد داخل البيئة التعليمية لتحقيق الأهداف بفعالية ومرونة. يعتمد هذا الأسلوب على التكيف السريع مع التغيرات، وتعزيز الابتكار، وتبسيط الإجراءات، وتحسين جودة

الأداء الإداري والتعليمي. يُقاس تأثير القيادة الرشيقة من خلال ممارسات القائد، مثل اتخاذ قرارات سريعة وفعالة، ودعم التعاون بين الفرق، والاستجابة الفورية للتحديات، وتشجيع التعلم المستمر والابتكار لدى العاملين في المعهد الأزهري.

أهداف الإدارة الرشيقة:

يشجع تطبيق الإدارة الرشيقة في التعليم كل المدارس على تحديد الهدر وحل المشكلات التي تعوق الطلاب من تحقيق أعلى محصلات للجودة، كما إنها تزود المعلمين بالأفكار التي تساعد في جعل عملهم أكثر فاعلية وكفاءة، واستخدام الإدارة الرشيقة له أهداف متنوعة منها (ضيف الله، ٢٠١٩، ٨٦):

- التخلص من أنواع الهدر المختلفة.
- الوصول بنسبة الهدر للصفر.
- تحقيق أفضل أداء وأفضل مخرجات للعملاء مع التخلص الكلي ما أمكن من كل نشاط أو جزئية لا تمثل قيمة مضافة للعمل أو العميل وتسبب هدراً.
- تحسين العمليات التي تخدم العملاء وتمكين العاملين من إعادة تصميم العمليات.
- الوصول إلى نتائج يمكن قياسها وتختص بتحصيل الطلاب مع مراقبة هذه النتائج وتحسينها عبر الوقت.
- تطور المؤسسات التعليمية بطريقة منهجية لتحقيق آثار ايجابية على العملية التعليمية.
- تحقيق السرعة في إجراءات تحسين الأداء.

الخصائص الأساسية للإدارة الرشيقة:

تتميز الإدارة الرشيقة بعدد من الخصائص التي تميزها عن أساليب الإدارة التقليدية (Carmen, José, Antonio, 2016, 4627) :

- المرونة: تتمتع المؤسسات التي تعتمد على الإدارة الرشيقة بقدرة عالية على الاستجابة السريعة للتغيرات في السوق أو البيئة المحيطة بها. يعتمد هذا النموذج على اتخاذ قرارات سريعة وتنفيذ التعديلات بشكل مستمر وفقاً للظروف الجديدة.

- التركيز على التعاون: يقوم هذا النموذج على تشكيل فرق عمل صغيرة ومتعددة التخصصات، حيث يتعاون الأفراد لتحقيق الأهداف بشكل جماعي. يتم تعزيز التواصل المستمر بين الفرق لتسهيل التفاعل السريع والتوجيه المباشر.
- التطوير المستمر: يتم مراقبة الأداء بانتظام وتحليل التقدم في كل مرحلة. يتيح ذلك تحسين العمليات والإجراءات بشكل مستمر لضمان تحقيق أفضل النتائج.
- الابتكار والتعلم: تشجع الإدارة الرشيقة على التجريب والابتكار، حيث يُسمح بالتعلم من الأخطاء وتقديم حلول جديدة بناءً على الدروس المستفادة.

أهمية الإدارة الرشيقة:

- دخلت الإدارة الرشيقة إلى المجال التعليمي بعد نجاحها في الصناعة والمحاسبة. بدأت الدول المتقدمة تتبنى النظام الإداري لشركة تويوتا لمحاربة الفاقد الذي تعاني منه مدارسها. لهذا السبب، أصبحت الإدارة المرنة ذات أهمية كبيرة حيث أنها تساهم في: (Jahan, ٢٠١٥; ١٤-١٧)
- تحسين خدمة العملاء، حيث أن القيمة يتم تحديدها على أساس رأي العميل، لذا يجب تلبية احتياجاتهم في الوقت والمكان الذي يختارونه.
 - تقليص الفاقد يشمل جميع الأنشطة التي لا تضيف قيمة، بل تسبب خسائر. الاستراتيجيات المرنة تهدف إلى تعزيز سرعة العمليات وجودتها من خلال تقليل الفاقد الذي ينتج عن الأنشطة لأنه يستنزف المال والجهد مع عدم تقديم فائدة للعميل.
 - تحسين الجودة من خلال تقليل العيوب: حيث يركز الكثير من العمل في البيئة المرنة على تعزيز الجودة دون فوائض أو تكاليف إضافية للنقل أو زيادة في تكلفة المنتجات، مما يحسن الأداء وجودته، وبذلك يتم القضاء على العيوب بشكل سريع ومستمر.
 - الإدارة المبسطة: من الفوائد الأساسية لتطبيق المرونة داخل المؤسسة هو إمكانية إنجاز المزيد من العمل بعدد أقل من الأفراد، وذلك لأن تقليل الفاقد يؤدي إلى خفض الحاجة للموارد البشرية.

- توفير المال يحدث عندما يشعر العميل بالرضا، مما يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة، ويقلل من الفاقد أو العيوب، وهذا يوفر قيمة مالية يمكن استثمارها في جهود تحسين الجودة.

تساهم الإدارة الرشيدة في تحسين الأداء العاملين في المؤسسة التعليمية بعدة طرق، أهمها (حسن، أحمد، ٢٠٢٤، ٥٣١):

١. تحسين استجابة المؤسسات للتغيرات: يُعتبر التكيف السريع مع التغيرات من أبرز مزايا الإدارة الرشيدة. فالمؤسسات التي تعتمد هذا النموذج تستطيع التعامل بمرونة مع التحديات والمتغيرات الخارجية، مثل تقلبات السوق أو احتياجات العملاء. ونتيجة لذلك، تتمكن هذه المؤسسات من تقديم أداء إداري سريع وفعال، مما يساهم في تعزيز الإنتاجية.

٢. تعزيز التعاون والاتصال داخل الفرق: يشجع النموذج الرشيق على العمل الجماعي ضمن فرق صغيرة ومتنوعة التخصصات. من خلال التعاون المستمر والتواصل المباشر بين أعضاء الفريق، يتحسن التنسيق بين الأقسام المختلفة في المؤسسة، مما يعزز الكفاءة العامة ويساهم في تسريع العمليات الإدارية.

٣. تركيز أكبر على الجودة: من خلال مراجعة الأداء بشكل دوري والتطوير المستمر، تضمن الإدارة الرشيدة تقديم حلول وخدمات عالية الجودة. تتميز إدارة المشاريع الرشيدة بالمرونة في التعديل والتحسين، مما يساعد على رفع مستوى الأداء الإداري في مختلف العمليات داخل المؤسسة.

٤. تحقيق إدارة فعالة للموارد: تساهم الإدارة الرشيدة في تحسين إدارة الموارد البشرية والمالية. بفضل هيكلها المرن، يمكن إعادة تخصيص الموارد بشكل فعال وفقاً لاحتياجات الفرق أو المشاريع. وهذا يساهم في تحقيق أقصى استفادة من الموارد المتاحة، مما يعزز الأداء الإداري من خلال زيادة الإنتاجية وتقليل الفاقد.

دور القيادة الرشيقة في تحسين أداء العاملين في المؤسسة التعليمية:

■ تُعد القيادة الرشيقة من العوامل الرئيسية التي تسهم في تنفيذ أساليب الإدارة الرشيقة وتحقيق تحسين فعال في الأداء العاملين في المؤسسة التعليمية. تعتمد القيادة الرشيقة على مبادئ تشجع على المرونة والابتكار والتفاعل السريع مع التغيرات، مما يجعلها ضرورية لضمان قدرة الفرق التنظيمية على الاستجابة بسرعة وفعالية للتحديات التي تواجهها. فالقائد الرشيق لا يقتصر دوره على الإشراف على الأعمال، بل يُعتبر محركاً أساسياً للابتكار والتطور المستمر داخل الفريق أو المؤسسة (Carmen, José, Antonio, 2016, 4626, 4627).

■ القيادة الرشيقة كعامل تحفيز للفرق: في إطار نموذج الإدارة الرشيقة، يلعب القائد دوراً أساسياً في تحفيز الفرق نحو العمل التعاوني والمرن. يقوم القائد الرشيق بتشجيع أعضاء فريقه على اتخاذ قرارات مستقلة، مما يعزز ثقافة المشاركة والتعاون بينهم. هذا النوع من القيادة يساهم في رفع الروح المعنوية ويحفز الأفراد على العمل الجماعي لتحقيق الأهداف المشتركة. ونتيجة لذلك، يتحسن الأداء الإداري حيث يساهم كل فرد في الفريق بشكل أكبر، مما يؤدي إلى تسريع سير العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى.

(Carmen, José, Antonio, 2016, 4627)

اتخاذ قرارات سريعة وفعالة: تُعتبر القدرة على اتخاذ قرارات سريعة وفعالة في ظل الظروف المتغيرة من الخصائص البارزة للقيادة الرشيقة. القائد الرشيق لا يتردد في اتخاذ قرارات مباشرة تتماشى مع التطورات السريعة في البيئة الخارجية أو التحديات الداخلية. هذه القدرة على اتخاذ القرار بسرعة وفعالية تساعد في تجنب تأخير المشاريع أو تعطيل العمليات، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري داخل المؤسسة (ضيف الله ، ٢٠١٩ ، ٨٥).

■ تعزيز ثقافة الابتكار والتجريب: تعمل القيادة الرشيقة على تحفيز فرق العمل لتبني الابتكار كنهج دائم، بدلاً من الاعتماد على الأساليب التقليدية أو الروتينية. يشجع القائد الرشيق على التجريب ولا يخشى من الفشل، بل يعتبره جزءاً أساسياً من عملية

التعلم والنمو. هذا النهج يساهم في تحسين الأداء الإداري بشكل مستمر، حيث يتمكن الفريق من تقديم حلول مبتكرة وأفكار جديدة بشكل دوري، مما يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة (ضيف الله ، ٢٠١٩ ، ٨٦).

■ تعزيز المرونة في مواجهة التغيرات: تتجلى أهمية القيادة الرشيدة في قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة، سواء كانت داخلية (مثل تغيير الاستراتيجية أو هيكل الفريق) أو خارجية (مثل تغير احتياجات السوق أو التقنيات). يضمن القائد الرشيق أن تظل الفرق مرنة وقادرة على التكيف بسرعة مع هذه التغيرات، مما يساهم في تحسين الأداء الإداري على جميع المستويات داخل المؤسسة (التوجيهي، البريكان، الخليفة، الرميحي، ٢٠٢٢ ، ٥).

■ خلق بيئة عمل تدعم التعلم المستمر: تركز القيادة الرشيدة على التعلم المستمر كعنصر أساسي في الإدارة اليومية. يقوم القادة الرشيقون بتوفير بيئة تعليمية تشجع الفرق على استكشاف أساليب جديدة وتطوير مهاراتهم بشكل دائم. يساهم التعلم المستمر في تعزيز الكفاءة الفردية والجماعية، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء الإداري للمؤسسة بشكل عام. (التوجيهي، البريكان، الخليفة، الرميحي، ٢٠٢٢ ، ٥)

■ التواصل الفعال والمستمر: يعتبر التواصل الفعال جزءاً أساسياً من القيادة الرشيدة. يقوم القائد الرشيق بالتواصل بانتظام مع أعضاء فريقه، مما يعزز الشفافية والمشاركة في اتخاذ القرارات. يساهم هذا النوع من التواصل في بناء الثقة بين القيادة والفرق، ويضمن توجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة بكفاءة أكبر. كما يساعد التواصل المستمر في تقليل حالات سوء الفهم أو الارتباك بين أعضاء الفريق، مما يحسن الأداء الإداري ويزيد من فعالية العمل الجماعي. (محمد، ٢٠٢٣ ، ٢٧٠)

■ تمكين الفرق وتعزيز استقلاليتها: تُعتبر القدرة على تمكين الفرق ومنحها استقلالية في اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام من السمات الأساسية للقيادة الرشيدة. يقوم القائد الرشيق بتوفير حرية التصرف والمرونة اللازمة للفرق للعمل بكفاءة، مما يقلل من الحاجة إلى التدخل المستمر. تعزز هذه الاستقلالية من قدرة الفرق على إنجاز

المهام بشكل أسرع وأفضل، مما يساهم في رفع مستوى الأداء الإداري داخل المؤسسة. (Carmen, José, Antonio, 2016, 4628)

■ تعزيز الشفافية والمساءلة: يشجع القائد الرشيق على تحقيق الشفافية في جميع العمليات والقرارات المتخذة داخل المؤسسة. يتم تحديد الأهداف بوضوح، وتُراقب التقدمات بشكل دوري. هذا يعزز من شعور الفرق بالمسؤولية والمساءلة عن أدائها، مما يساهم في تحسين إنتاجيتهم بشكل مستمر.

■ لا يقتصر دور القيادة الرشيقة في تحسين الأداء الإداري على التوجيه فحسب، بل يتجاوز ذلك ليشمل إنشاء بيئة عمل مرنة ومحفزة تعزز الابتكار والتعاون والتعلم المستمر. يضمن القائد الرشيق أن تكون الفرق داخل المؤسسة قادرة على التكيف مع التغيرات، واتخاذ قرارات سريعة، وتنفيذ المهام بكفاءة أعلى. من خلال هذه العوامل، تلعب القيادة الرشيقة دوراً حيوياً في تعزيز الأداء الإداري وتحقيق أهداف المؤسسة بفعالية ومرونة. (التويجري، البريكان، الخليفة، الرميحي، ٢٠٢٢، ٦، ٧)

تحديات تطبيق الإدارة الرشيقة في تحسين الأداء الإداري:

أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية:

١. مقاومة التغيير من قبل العاملين: تُعتبر مقاومة التغيير من قبل بعض المعلمين والإداريين من أبرز التحديات التي قد تواجه تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية. فغالباً ما تكون هذه المؤسسات معتادة على أساليب إدارية تقليدية، مما يصعب الانتقال إلى نماذج جديدة تتطلب تغييرات في طرق العمل واتخاذ القرارات. وقد يشعر البعض بعدم الارتياح تجاه أسلوب العمل المرن الذي يروج له نموذج الإدارة الرشيقة. (محمد، ٢٠٢٣، ٢٦٨)

٢. ضعف الدعم التنظيمي: تتمثل إحدى التحديات الأخرى في المؤسسات التعليمية في نقص الدعم التنظيمي من الإدارة العليا لتطبيق الإدارة الرشيقة. تحتاج هذه المؤسسات إلى التزام حقيقي من القيادة لتوفير الموارد الضرورية، مثل التدريب والمعدات التكنولوجية، بالإضافة إلى تحسين الهيكل التنظيمي لدعم عملية التحول الرشيق. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٨).

٣. نقص الخبرات والمهارات الإدارية: يُعتبر نقص الخبرات والمهارات الإدارية من أبرز التحديات التي تعترض تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية. إذ تقتصر هذه المؤسسات غالبًا إلى إداريين ذوي كفاءات عالية، مما يؤثر سلبًا على قدرتهم على تنفيذ تقنيات الإدارة الرشيقة، مثل أسلوب إدارة المشاريع والمرونة في اتخاذ القرارات. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٩).

٤. نقص البنية التحتية التقنية: تُعد التكنولوجيا عنصرًا أساسيًا في تطبيق الإدارة الرشيقة، حيث تعتمد على أدوات وبرامج تسهم في تنظيم العمل ومتابعة الأداء. ومع ذلك، قد تعاني العديد من المؤسسات التعليمية من بنية تحتية تقنية غير ملائمة، سواء من حيث الأجهزة أو الأنظمة التكنولوجية اللازمة لتطبيق هذه الإدارة. (محمد، ٢٠٢٣، ٢٦٨).

٥. تحديات التنسيق بين الأقسام: تواجه المؤسسات التعليمية صعوبات في التنسيق بين الأقسام المختلفة، خاصة في بيئة تعليمية تتضمن مستويات وأدوار متعددة. تتطلب الإدارة الرشيقة تنسيقًا مستمرًا بين الفرق والأقسام لتحقيق الأهداف المشتركة. وفي حال عدم وجود آلية فعالة للتواصل بين الإدارات المختلفة، قد يواجه تطبيق الإدارة الرشيقة صعوبات في تحقيق التنسيق المطلوب. (محمد، ٢٠٢٣، ٢٦٨)

٦. ضعف ثقافة العمل الجماعي: تتطلب الإدارة الرشيقة تعاونًا وثيقًا بين جميع أعضاء الفريق لتحقيق الأهداف المشتركة. ومع ذلك، يواجه المسؤولون في العديد من المؤسسات التعليمية تحديات في بناء ثقافة قوية للعمل الجماعي، نظرًا للاعتماد التقليدي على أساليب العمل الفردي. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٨)

٧. تحديات إدارة الوقت: قد يكون من الصعب أحيانًا تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية بسبب ضعف إدارة الوقت بشكل فعال. حيث تعاني هذه المعاهد من أعباء إدارية متزايدة، مما يستدعي تحديث الآليات المستخدمة لتحديد الأولويات والتعامل مع المهام العاجلة والمتراكمة بمرونة. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٩).

٨. تحديات إدارة الوقت: قد يكون من الصعب أحيانًا تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية بسبب ضعف إدارة الوقت بشكل فعال. حيث تعاني هذه المعاهد من أعباء إدارية متزايدة، مما يستدعي تحديث الآليات المستخدمة لتحديد الأولويات والتعامل مع المهام العاجلة والمتراكمة بمرونة. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٩).

٩. تحديات الهيكل التنظيمي التقليدي: يمكن أن يتعارض الهيكل التنظيمي التقليدي في المؤسسات التعليمية، الذي يتسم بالتراتبية الصارمة، مع المرونة المطلوبة في الإدارة الرشيقة. هذا النوع من الهيكل قد يعيق اتخاذ قرارات سريعة أو تعديل العمليات بشكل فوري استجابة للتغيرات. (أبو طالب، شاهين، جمعه، ٢٠٢٠، ٦٩) يتطلب تطبيق الإدارة الرشيقة في المؤسسات التعليمية مواجهة العديد من التحديات المرتبطة بالهيكل التنظيمي، والمهارات الإدارية، والتكنولوجيا. من خلال التركيز على القيادة الرشيقة، وتعزيز التغيير الثقافي، وتحديث البنية التحتية التقنية، يمكن التغلب على هذه التحديات وتحقيق تحسين مستدام في الأداء الإداري داخل هذه المؤسسات.

منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي بأسلوبه التحليلي، لكونه الأنسب لطبيعة أهدافها، حيث يساعد على وصف الواقع الفعلي لممارسات القيادة التعليمية في المعاهد الأزهرية فيما يتعلق بتنفيذ الإدارة الرشيقة، كما يتيح تحليل العلاقة بين متغيرات الدراسة وتفسيرها إحصائيًا. ويقوم هذا المنهج على جمع البيانات من عينة الدراسة وتحليلها للوصول إلى مؤشرات ونتائج تفسر الواقع وتقدم توصيات للتطوير والتحسين.

أداة الدراسة:

تم استخدام الاستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، وقد تم تصميمها بناءً على الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع القيادة التعليمية والإدارة الرشيقة.

وقد اشتملت الاستبانة على ثلاثة محاور رئيسية:

- مستوى وعي القيادة التعليمية بمفهوم ومبادئ الإدارة الرشيدة.
- دور القيادة في تفعيل الإدارة الرشيدة داخل المعاهد الأزهرية.
- المعوقات التي تحول دون تفعيل الإدارة الرشيدة من وجهة نظر القيادة.

عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من مديري المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ، وقد تم اختيار ٣٠ مديراً بطريقة عشوائية مناسبة لأهداف الدراسة. وقد تم الاعتماد على هذا الأسلوب لضمان تمثيل متوازن للعينة وتقليل الانحياز.

مجالات الدراسة:

المجال البشري: يقتصر المجال البشري على مديري المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ، باعتبارهم الفاعلين الأساسيين في ممارسة القيادة التعليمية وتطبيق مبادئ الإدارة الرشيدة داخل المؤسسات التعليمية الأزهرية.

المجال المكاني: يتمثل المجال المكاني في المعاهد الأزهرية بمحافظة كفر الشيخ، بما يشمل (٤٩٨) معهداً من معاهد ابتدائية وإعدادية وثانوية تابعة لمنطقة كفر الشيخ الأزهرية.

المجال الزمني: أجريت الدراسة خلال العام الدراسي ٢٠٢٤/٢٠٢٥، وتحديداً في الفترة الممتدة من يوليو ٢٠٢٤ إلى يوليو ٢٠٢٥، وهو الإطار الزمني الذي تم خلاله جمع البيانات وتحليلها.

نتائج الدراسة:

أ- توزيع عينة الدراسة وفقاً لمتغيرات الدراسة:

١- من حيث النوع:

جدول رقم (١) توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقاً لمتغير النوع

النوع	ك	%
ذكر	٢٠	٦٦.٦٧%
أنثى	١٠	٣٣.٣٣%
الإجمالي	٣٠	١٠٠%

يتضح من الجدول السابق أن الذكور يُشكّلون النسبة الأكبر من أفراد العينة بنسبة بلغت ٦٦.٦٧%، بينما بلغت نسبة الإناث ٣٣.٣٣%. ويعكس هذا التوزيع أن غالبية القيادات التعليمية المستجيبة للاستبيان من الذكور، وهو ما قد يعكس الطبيعة التركيبية للقيادات الإدارية في المعاهد الأزهرية، أو يشير إلى تمركز الذكور في المواقع الإدارية المعنية بتطبيق الإدارة الرشيدة.

٢- من حيث سنوات الخبرة في العمل الأزهري:

جدول رقم (٢) توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقا لمتغير سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	ك	%
أقل من ٥ سنوات	١٧	٥٦.٦٧%
من ٥ إلى ١٠ سنوات	١٣	٤٣.٣٣%
من ١١ إلى ١٥ سنة	—	—
أكثر من ١٥ سنة	—	—
الاجمالي	٣٠	١٠٠%

تشير البيانات إلى أن غالبية المشاركين في الاستبيان (بنسبة ٥٦.٦٧%) لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات في العمل الأزهري، يليهم المشاركون الذين تتراوح خبراتهم بين ٥ إلى ١٠ سنوات بنسبة ٤٣.٣٣%. في المقابل، لم تُسجل أي مشاركة من فئات الخبرة التي تتجاوز ١٠ سنوات، سواء من فئة ١١-١٥ سنة أو أكثر من ١٥ سنة.

٣- من حيث المؤهل العلمي:

جدول رقم (٣) توزيع عينة الدراسة من المديرين وفقا لمتغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ك	%
بكالوريوس/ليسانس	٣٠	١٠٠%
دبلوم تربوي	—	—
ماجستير	—	—
دكتوراه	—	—
الإجمالي	٣٠	١٠٠%

تشير النتائج إلى أن جميع أفراد العينة (١٠٠%) من الحاصلين على مؤهل بكالوريوس أو ليسانس، دون وجود أي تمثيل لحملة المؤهلات العليا كالدبلوم التربوي، أو الماجستير، أو الدكتوراه.

ب- استجابات عينة الدراسة علي محاور الاستبانة:

المحور الأول: استجابات عينة الدراسة على المحور الأول وعي القيادة التعليمية بمفاهيم الإدارة الرشيقة:

جدول رقم (٤) المحور الأول وعي القيادة التعليمية بمفاهيم الإدارة الرشيقة

م	العبارة	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	لدي معرفة واضحة بمفهوم الإدارة الرشيقة ومبادئها الأساسية.	٦	20.00%	٣	10.00%	٢١	70.00%	1.50	0.81	منخفض	٤
٢	أدرك أهمية تقليل الهدر في الوقت والموارد ضمن إطار الإدارة الرشيقة.	٢٦	86.67%	٣	10.00%	١	3.33%	2.83	0.45	مرتفع	٣
٣	أعلم أن التحسين المستمر جزء جوهري من تطبيق الإدارة الرشيقة في العمل المؤسسي.	٢٧	90.00%	٢	6.67%	١	3.33%	2.87	0.43	مرتفع	٢
٤	أفرق بين ممارسات الإدارة التقليدية وممارسات الإدارة الرشيقة.	٦	20.00%	٢	6.67%	٢٢	73.33%	1.47	0.81	منخفض	٥
٥	أدرك أن الإدارة الرشيقة تهدف إلى زيادة الكفاءة دون المساس بجودة الأداء.	٢٨	93.33%	١	3.33%	١	3.33%	2.90	0.40	مرتفع	١
٦	لدي تصور واضح حول كيفية تطبيق الإدارة الرشيقة في البيئة التعليمية بالأزهر.	٤	13.33%	—	—	٢٦	86.67%	1.27	0.68	منخفض	٦
٧	أرى أن مفهوم الإدارة الرشيقة قابل للتطبيق عملياً داخل المعاهد الأزهرية.	٢٨	93.33%	١	3.33%	١	3.33%	2.90	0.40	مرتفع	١

يتضح من بيانات الجدول السابق أن بعض العبارات متوسطات مرتفعة تشير إلى اتفاق واسع من المجيبين، مثل العبارة الخامسة: "أدرك أن الإدارة الرشيدة تهدف إلى زيادة الكفاءة دون المساس بجودة الأداء"، والعبارة السابعة: "أرى أن مفهوم الإدارة الرشيدة قابل للتنفيذ عملياً داخل المعاهد الأزهرية"، إذ حصلت كل منهما على متوسط حسابي قدره (٢.٩٠) وانحراف معياري منخفض بلغ (٠.٤٠). كذلك، جاءت العبارة الثالثة: "أعلم أن التحسين المستمر جزء جوهري من تطبيق الإدارة الرشيدة في العمل المؤسسي" بمتوسط مرتفع (٢.٨٧)، مما يعكس وعياً جيداً لدى أفراد القيادة بأهم مبادئ الإدارة الرشيدة ومقاصدها الاستراتيجية.

في المقابل، أظهرت بعض العبارات مستويات منخفضة في الوعي، كان أبرزها العبارة السادسة: "لدي تصور واضح حول كيفية تطبيق الإدارة الرشيدة في البيئة التعليمية بالأزهر"، والتي سجلت أدنى متوسط حسابي (١.٢٧) مع انحراف معياري (٠.٦٨)، مما يدل على ضعف إدراك أفراد القيادة لآليات التطبيق العملي داخل السياق الأزهرى. كما سجلت العبارتان الأولى والرابعة متوسطات منخفضة (١.٥٠) و(١.٤٧) على التوالي، وكلاهما يشير إلى قصور معرفي في المفهوم العام للإدارة الرشيدة والتمييز بينها وبين أنماط الإدارة التقليدية.

من حيث اتجاهات العبارات، فقد كانت أربع عبارات ضمن التصنيف "مرتفع"، ما يعكس إدراكاً إيجابياً نسبياً لبعض مفاهيم ومبادئ الإدارة الرشيدة، بينما صنفت ثلاث عبارات في الاتجاه "منخفض"، وهو ما يدل على وجود فجوة معرفية تحتاج إلى تدخلات تطويرية. وتجدر الإشارة إلى أن العبارات ذات المتوسطات المرتفعة اقترنت بانحرافات معيارية منخفضة، ما يشير إلى وجود درجة عالية من التجانس بين آراء المستجيبين، بعكس العبارات ذات المتوسطات المنخفضة التي سجلت انحرافات معيارية مرتفعة نسبياً، ما يدل على تباين في الفهم أو الإدراك بين أفراد العينة.

بناءً على ما سبق، يمكن القول إن القيادة التعليمية في المعاهد الأزهرية تدرك في المجلد أهمية الإدارة الرشيدة ومبادئها العامة، غير أن هناك ضعفاً واضحاً في الوعي بتفاصيل المفهوم، وآليات تطبيقه، والتمييز بينه وبين ممارسات الإدارة التقليدية.

ويستدعي هذا الواقع ضرورة تكثيف برامج التدريب والتأهيل المتخصص، وإدماج مفاهيم الإدارة الرشيقة ضمن الخطط الاستراتيجية والتطوير المهني، بما يعزز الكفاءة الإدارية داخل منظومة المعاهد الأزهرية.

المحور الثاني: استجابات عينة الدراسة على المحور الثاني الممارسات القيادية الداعمة للإدارة الرشيقة:

جدول رقم (٥) الممارسات القيادية الداعمة للإدارة الرشيقة

م	العبارة	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	تعمل القيادة التعليمية في المعهد على تبسيط الإجراءات الإدارية الروتينية.	٢٠	%66.67	٥	%16.67	٥	%16.67	2.50	0.73	مرتفع	٥
٢	تتبنى القيادة أسلوب الإدارة بالمشاركة وتشرك العاملين في اتخاذ القرار.	٢١	%70.00	٧	%23.33	٢	%6.67	2.63	0.60	مرتفع	٢
٣	تحرص القيادة على تقليل الوقت اللازم لإنجاز المهام الإدارية.	٢٢	%73.33	٦	%20.00	٢	%6.67	2.67	0.61	مرتفع	١
٤	تركز القيادة على التحسين المستمر في أداء العمل داخل المعهد.	٢٢	%73.33	٦	%20.00	٢	%6.67	2.67	0.61	مرتفع	١
٥	تشجع القيادة العاملين على تقديم المبادرات والمقترحات التطويرية.	٢١	%70.00	٦	%20.00	٣	%10.00	2.60	0.67	مرتفع	٤
٦	تفوض القيادة الصلاحيات للمعنيين بما يحقق سرعة الإنجاز ومرونة العمل.	٢٠	%66.67	٣	%10.00	٧	%23.33	2.43	0.84	مرتفع	٦
٧	تدعم القيادة إنشاء فرق عمل مرنة لمعالجة المشكلات وحلها بسرعة.	١٨	%60.00	٥	%16.67	٧	%23.33	2.37	0.83	مرتفع	٨
٨	تتفاعل القيادة بفعالية مع التغييرات وتتكيف معها دون تأخير.	٢٠	%66.67	٥	%16.67	٥	%16.67	2.50	0.73	مرتفع	٥
٩	تستخدم القيادة التغذية الراجعة لتقويم الأداء وتطويره بشكل دوري.	٢٠	%66.67	٣	%10.00	٧	%23.33	2.43	0.84	مرتفع	٦
١٠	تشجع القيادة على استخدام الأساليب التقنية لتسريع العمليات الإدارية.	١٨	%60.00	٦	%20.00	٦	%20.00	2.40	0.77	مرتفع	٧

يتضح من بيانات الجدول السابق أن الممارسات القيادية الداعمة لتطبيق الإدارة الرشيقة لتعكس مستوى مرتفعاً من تبني القيادات التعليمية في المعاهد الأزهرية للممارسات المرتبطة بهذا النمط الإداري الحديث. وقد أظهرت جميع العبارات متوسطات حسابية أعلى من (٢.٣٤)، ما يشير إلى اتجاه إيجابي مرتفع نحو تبني هذه الممارسات، مع تباينات بسيطة في درجة القوة.

فقد حققت العبارات المتعلقة بـ تبني القيادة لأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، والتركيز على التحسين المستمر، وتقليل الوقت اللازم للمهام الإدارية أعلى المتوسطات الحسابية (بلغت ٢.٦٣ - ٢.٦٧)، وهو ما يدل على وجود وعي عالٍ لدى القيادات التعليمية بأهمية هذه الممارسات كجزء من المنظومة الرشيقة. كما عكست النتائج وجود استقرار نسبي في الآراء بشأن هذه الممارسات، حيث جاءت الانحرافات المعيارية منخفضة (أقل من ٠.٦٥) في تلك العبارات، مما يُظهر تقارباً واضحاً في وجهات النظر.

في المقابل، أظهرت بعض العبارات مثل: تفويض الصلاحيات، واستخدام التغذية الراجعة لتقويم الأداء، وتكوين فرق العمل المرنة، مستويات مرتفعة لكنها كانت أقل نسبياً من غيرها (متوسطات بين ٢.٣٧ - ٢.٤٣) مصحوبة بانحرافات معيارية مرتفعة نسبياً (بلغت ٠.٨٤)، مما يعكس تبايناً في التطبيق العملي لهذه الممارسات داخل بيئة المعاهد الأزهرية، وقد يشير ذلك إلى وجود تحديات تنظيمية أو إدارية تحول دون تفعيلها بالشكل المطلوب.

وفي ضوء هذه النتائج، يمكن القول إن القيادة التعليمية في المعاهد الأزهرية تُظهر توجهاً إيجابياً واضحاً نحو دعم الإدارة الرشيقة من خلال تبني عدد من الممارسات الجوهرية، إلا أن هناك مجالات محددة تتطلب تعزيزاً أكبر من حيث تفعيل الميداني والتدريب العملي، خصوصاً ما يتعلق بالتفويض المؤسسي واستخدام التغذية الراجعة بانتظام وتكوين فرق عمل مرنة.

المحور الثالث: استجابات عينة الدراسة على المحور الثالث معوقات تفعيل الإدارة الرشيقة من وجهة نظر القيادة:

جدول رقم (٦) معوقات تفعيل الإدارة الرشيقة من وجهة نظر القيادة

م	العبارة	موافق		محايد		غير موافق		متوسط حسابي	انحراف معياري	اتجاه العبارة	الترتيب
		ك	%	ك	%	ك	%				
١	غياب التدريب الكافي حول الإدارة الرشيقة يعيق تطبيقها في المعاهد الأزهرية.	٢٨	%93.33	١	%3.33	١	%3.33	2.90	0.40	مرتفع	١
٢	تعد مقاومة التغيير من بعض العاملين أحد العوائق أمام تطبيق الإدارة الرشيقة.	٢٥	%83.33	٣	%10.00	٢	%6.67	2.77	0.56	مرتفع	٢
٣	ضعف المرونة في اللوائح والأنظمة المركزية يحد من فاعلية الإدارة الرشيقة.	٢٤	%80.00	٣	%10.00	٣	%10.00	2.70	0.64	مرتفع	٤
٤	نقص الموارد المالية يشكل تحدياً أمام تبني أساليب إدارية مرنة.	٢٤	%80.00	٤	%13.33	٢	%6.67	2.73	0.57	مرتفع	٣
٥	قلة الكوادر المؤهلة إدارياً تعيق تنفيذ ممارسات الإدارة الرشيقة.	٢٠	%66.67	٧	%23.33	٣	%10.00	2.57	0.67	مرتفع	٦
٦	ضعف الدعم الفني والتقني يقلل من قدرة القيادة على التحول نحو الإدارة الرشيقة.	٢٤	%80.00	٢	%6.67	٤	%13.33	2.67	0.70	مرتفع	٥
٧	ثقافة العمل السائدة في بعض المعاهد لا تتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيقة.	٥	%16.67	٣	%10.00	٢٢	%73.33	1.43	0.76	منخفض	٨
٨	الخوف من المساءلة قد يمنع بعض القادة من اتخاذ قرارات مرنة وسريعة.	٢٠	%66.67	٧	%23.33	٣	%10.00	2.57	0.67	مرتفع	٦
٩	ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية تقلل من فرص تطبيق أساليب التحسين المستمر.	٢	%6.67	٤	%13.33	٢٦	%86.67	1.33	0.56	منخفض	٩
١٠	عدم وضوح مفهوم الإدارة الرشيقة لدى بعض العاملين يعرقل تنفيذها بشكل فعال.	٨	%26.67	٦	%20.00	١٦	%53.33	1.73	0.85	متوسط	٧

يتضح من بيانات يتبين من النتائج أن غالبية العبارات في هذا المحور تقع في نطاق التأثير المرتفع، حيث جاءت المتوسطات الحسابية لها أعلى من (٢.٣٤)، ما يعكس إدراكًا قويًا من القيادات التعليمية للمعوقات الفعلية التي تواجه تطبيق الإدارة الرشيدة. فعلى رأس هذه المعوقات، جاءت عبارة: "غياب التدريب الكافي حول الإدارة الرشيدة يعيق تطبيقها" بمتوسط حسابي (٢.٩٠) وانحراف معياري منخفض (٠.٤٠)، مما يدل على اتفاق شبه جماعي حول هذه المشكلة. وكذلك، أظهرت العبارات المتعلقة بمقاومة التغيير، ضعف المرونة في اللوائح، ونقص الموارد المالية، درجات مرتفعة (بين ٢.٦٧ - ٢.٧٧)، مع انحراف معياري معتدل، مما يشير إلى وجود شبه إجماع على أنها تمثل عوائق جوهرية أمام التحول نحو الإدارة الرشيدة في المعاهد الأزهرية. المعوقات المتوسطة التأثير: العبارة رقم (١٠): "عدم وضوح مفهوم الإدارة الرشيدة لدى العاملين يعرقل تنفيذها بشكل فعال"، حققت متوسطاً (١.٧٣) وهو يقع ضمن الفئة المتوسطة. الانحراف المعياري المرتفع نسبياً (٠.٨٥) يشير إلى تباين في آراء القيادات حول مدى وضوح هذا المفهوم بين العاملين. وقد يدل ذلك على تفاوت مستويات الوعي داخل المعاهد.

ظهرت عبارتان بتأثير منخفض وهما: عبارة رقم (٧): "ثقافة العمل السائدة لا تتوافق مع مبادئ الإدارة الرشيدة" بمتوسط حسابي (1.43) ، وعبارة رقم (٩): "ضيق الوقت وكثرة الأعباء الإدارية تقلل من فرص تطبيق أساليب التحسين المستمر" بمتوسط (1.33)، ويشير هذا إلى أن هذه العوامل لا تُعد معوقات بارزة من وجهة نظر غالبية القيادات التعليمية. ورغم أهمية هذه العوامل في الأدبيات الإدارية، إلا أن القادة قد لا يرونها مشكلات حقيقية أو قد تكون غير محسوسة بشكل مباشر في بيئة العمل الحالية.

النتائج تكشف عن إدراك واضح لدى القيادات التعليمية لأهمية العوامل التنظيمية والموارد البشرية والفنية في إنجاح الإدارة الرشيدة، مع وجود تباين نسبي في بعض الجوانب المفاهيمية والثقافية. هذا التحليل يدعم الحاجة إلى برامج تدريبية واضحة،

ومرونة تنظيمية، ودعم فني مستدام، باعتبارها مداخل أساسية لتجاوز المعوقات الحالية.

ملخص نتائج الدراسة:

١- تبين من التوزيع الديموغرافي للعينة أن معظم أفرادها من الذكور (٦٦.٦٧%)، كما أن غالبيتهم من أصحاب الخبرات الأقل من ١٠ سنوات، مع غياب كامل لحملة المؤهلات العليا. وهذا يشير إلى أن القيادة التعليمية في المعاهد الأزهرية تميل إلى فئة عمرية ومهنية محدودة، مما قد يحد من تنوع الرؤى والخبرات الضرورية لتطبيق الإدارة الرشيقة بكفاءة.

٢- أظهرت نتائج المحور الأول أن هناك إدراكًا معرفيًا لمفاهيم الإدارة الرشيقة، وتقديرًا نظريًا لأهميتها، إلا أن هذا الوعي لم ينعكس عمليًا بشكل فعال في بيئة العمل. فالمعرفة النظرية لا تصاحبها أدوات تطبيقية واضحة، وهو ما يؤكد وجود فجوة بين المعرفة والممارسة داخل المعاهد.

٣- جاءت نتائج المحور الثاني لتكشف عن ممارسات إيجابية لدى القيادات، مثل تفويض الصلاحيات، وتبسيط الإجراءات، وتبني التحسين المستمر، ولكن دون أن تكون هذه الممارسات ناتجة عن إطار مؤسسي منظم أو سياسات واضحة للإدارة الرشيقة، مما يعني أنها جهود فردية أكثر من كونها توجهًا إداريًا ممنهجًا.

٤- أوضحت نتائج المحور الثالث أن المعوقات الأكبر أمام تفعيل الإدارة الرشيقة تتعلق بضعف البنية التحتية التقنية، وصلابة اللوائح التنظيمية، وغياب التدريب المتخصص، وهي عوامل تمثل تحديات تنظيمية وفنية أكثر من كونها مشكلات ثقافية أو سلوكية لدى الأفراد، مما يؤكد أن بيئة العمل بحاجة إلى تهيئة مؤسسية شاملة.

بعض التوصيات والمقترحات لتحسين دور القيادة التعليمية في تفعيل الإدارة الرشيقة داخل المعاهد الأزهرية:

- ١- توصي الدراسة بضرورة تطوير برامج تدريبية تخصصية موجهة للقيادات التعليمية في قطاع المعاهد الأزهرية، تركز على المفاهيم الأساسية للإدارة الرشيقة، وأساليب التبسيط الإداري، وتوظيف التكنولوجيا في تحسين الأداء.
- ٢- إن تحديث هذه اللوائح ليُصبح هناك مجال لتقويض الصلاحيات، وتسريع اتخاذ القرار، وتبني الحلول غير التقليدية، يُعد شرطاً أساسياً لتفعيل الإدارة الرشيقة.
- ٣- تشير الدراسة إلى أن نقص الدعم الفني والتقني يُمثل أحد أبرز المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الرشيقة، لذا من الضروري الاستثمار في البنية التحتية الرقمية للمعاهد الأزهرية. ويشمل ذلك تزويد المعاهد بالأجهزة والبرمجيات الحديثة، وتوفير الاتصال الدائم بالإنترنت، وإنشاء أنظمة معلومات إدارية تربط بين إدارات المعاهد والمناطق الأزهرية والإدارة المركزية، ما يساهم في تسريع المعاملات، وتحسين اتخاذ القرار، وتقليل الهدر الإداري والزمني.
- ٤- يوصى بتبني سياسات مؤسسية تدعم ثقافة التغيير والتطوير المستمر داخل المعاهد الأزهرية، عبر ترسيخ قيم المبادرة، والمرونة، والمسؤولية المشتركة بين العاملين. ويُعد التحفيز الداخلي للعاملين وتشجيعهم على تقديم الحلول المبتكرة وتحسين العمليات من أهم محاور الرقابة الإدارية، وهو ما يتطلب تغييراً في النمط التقليدي الذي تدار به بعض المعاهد حالياً.

المراجع:

- أبو طالب، صفاء علام محمد ، شاهين، أميرة محمد محمود ، جمعه، فاطمة علي السعيد (٢٠٢٠): نماذج عالمية في تطبيق الإدارة الرشيقة في مدارس التعليم الثانوي بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، كلية البنات، جامعة عين شمس، ٢١(٣)، ص ٤٥ - ٧٥.
- أمين، أماني أحمد إبراهيم (٢٠٢٤): القيادة الرشيقة وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، رسالة ماجستير، كلية الآداب والعلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

البدوي، أمل محمد حسن ، بكري، عزيزة أبكر أحمد (٢٠٢٤): دور الإدارة الرشيدة في تحقيق التميز التنظيمي في إدارة التعليم بمنطقة جازان، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، (١٢٦)، أبريل، ص ٥٢٩: ٥٥٤.

بهية، طاهر حميد، الحميداوي، فارس جعباز شلاش ، (٢٠١٥) : توظيف التصنيع الرشيق في إعادة تصميم الخدمة دراسة حالة في مستشفى الديوانية التعليمي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ١٧(٢).

التويجري، هيلة منديل ، البريكان، سهاد عبد الرحمن ، الخليفة ،هند خليفة ، الرميحي، مرام رميح. (٢٠٢٢): القيادة الرشيدة لدى قائدات المدارس الابتدائية الحكومية بمحافظة عنيزة من وجهة نظر المعلمات، مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٤)، ص ١: ٢٠.

السليحات، سوسن يوسف (٢٠٢١): مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس في العاصمة عمان وعلاقتها بالتميز المدرسي من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية والنفسية، جامعة عمان العربية، الأردن.

شلاش، فارس جمباز ، الحسنائي، جميل شعبة ذبيان ، (٢٠١٤): أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات: دراسة استطلاعية في الشركة العامة للسمنت الجنوبية " مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ١٦(٤).

صادق، درمان سليمان (٢٠١٥): تشخيص واقع التسويق والمبيعات الرشيقين في المنظمات الانتاجية: دراسة حالة في شركة كوكاكولا المحدودة، أربيل، مجلة رماح للبحوث والدراسات، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، رماح، الأردن، (١٥).

الطيب، خلود محمد بشير (٢٠١٧): مدى توفر مقومات تطبيق المحاسبة الرشيدة في الشركات الصناعية في قطاع غزة: دراسة ميدانية تحليلية، رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية بغزة.

عبد الباري، أشرف السيد ، يوسف، شريف محمد محمد.(٢٠٢٥). القيادة الرشيدة ودورها في تحقيق الريادة الاستراتيجية بالتطبيق علي شركة مصر للطيران، المجلة العربية للإدارة، المجلد ٤٥، العدد ١، ص ٣- ١٩.

عبيدات، سهل محمد وحيد الدين محمد (٢٠٢٤): مستوى تطبيق القيادة الرشيدة لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديرية تربية وتعليم لواء المزار الشمالي ودورها بمواجهة ضغوط العمل من وجهة نظر المدراء، مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٤٠(٥)، ص ١٤٦- ١٦٦.

العنزي، ممدوح عواد مفلح. (٢٠٢٥). دور القيادة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي في تحقيق التنمية المستدامة وتعزيز المدرسة الخضراء، المجلة الدولية لبحوث ودراسات العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد ١٢، العدد ١٩، ص ٢٢٤ - ٣٢٤.

القرعة، رسل أحمد محمد (٢٠٢٣): القيادة الرشيدة لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية وعلاقتها بالريادة الاستراتيجية، رسالة ماجستير، كلية الآداب العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط. قنديل، رضا حسين محمد (٢٠٢٣): دور الإدارة الرشيدة في تحسين السمعة التنظيمية للمعاهد الإدارية العليا في مصر، المجلة العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ٥١(٤)، الجزء ١، أكتوبر، ص ٢٤٧: ٣٠٤.

المحلاوي، أحمد سعيد إبراهيم (٢٠٢٤): تأثير الإدارة الرشيدة علي الأداء التنظيمي، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، ٥(٢)، ص ٨٥٤ - ٨٩٨. المشهراوي، زاهر حسني قاسم ، (٢٠١٥) : استخدام نموذج قياس تكاليف تيار القيمة لأغراض تدعيم استراتيجية الاستدامة في ظل بيئة التصنيع المرشد دراسة تطبيقية، رسالة دكتوراه، كلية التجارة، جامعة عين شمس.

المطيري، مطيرة ضيف الله (٢٠١٩): دور الإدارة الرشيدة في جودة مخرجات الأداء الإداري في جامعة الكويت من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس أنفسهم، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ١١(٢٩)، ص ٨٣: ٩٥.

Carmen, M., José, L., Antonio, L. Leal-Rodríguez, J. (2016). An explanatory and predictive model for organizational agility, Journal of Business Research, 69(10), p.p.4624-4631.

El Balshi, M. A. S. M. (2023). The role of school leadership in achieving sustainable green school practices in general secondary schools according to Lean production approach. International Journal of Research in Educational Sciences, 6(02), 81-162.

Jahan, M., & Doggett, M. A. (2015). 'A Study on the Students' Perceptions of the Applicability of Lean Principles at Universities. In 122nd ASEE Annual Conference & Exposition: Making Value for Society, June.

Zighan, S., & El-Qasem, A. (2020). Lean thinking and higher education management: revaluing the business school programme management. International Journal of Productivity and Performance Management, 70.(٣)

